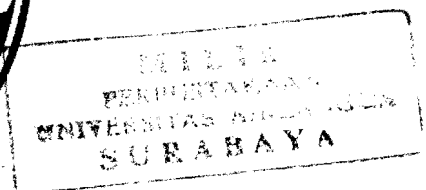


**ANALISIS KINERJA SATUAN PENGAWASAN INTERN (SPI)
GUNA MENUNJANG UPAYA PENINGKATAN
EFEKTIVITAS PERAN SPI
(STUDI KASUS PADA PT INKA MADIUN)**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI**



DIAJUKAN OLEH

DINI RAHMANINA WIDIANAWATI

No. Pokok : 049615359

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2001**

SKRIPSI

**ANALISIS KINERJA SATUAN PENGAWASAN INTERN (SPI)
GUNA MENUNJANG UPAYA PENINGKATAN
EFEKTIVITAS PERAN SPI
(STUDI KASUS PADA PT INKA MADIUN)**

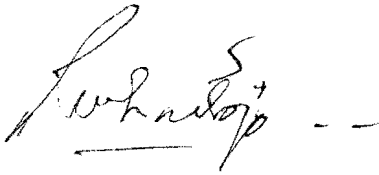
DIAJUKAN OLEH :

DINI RAHMANINA WIDIANAWATI

No. Pokok : 049615359

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING ,

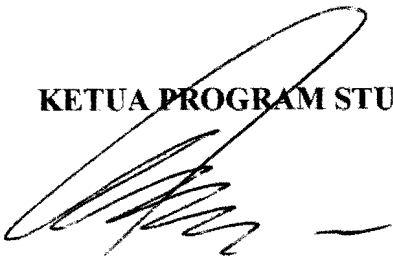


Dr. PARWOTO WIGNJOHARTOJO, S.E.,Ak



TANGGAL...30-05-2001

KETUA PROGRAM STUDI ,



Dr.H. MUSLICH ANSHORI, M.Sc.,Ak

TANGGAL...30-05-2001

Surabaya, 01 - 04 - 2001

Telah diterima dengan baik dan siap diuji

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Parwoto Wignjohartojo', followed by a hyphen.

Dr. PARWOTO WIGNJOHARTOJO, S.E., Ak.

PT INDUSTRI KERETA API

**SKRIPSI INI TELAH DITELITI DAN DISETUJUI
OLEH PERUSAHAAN**

Madiun, ^{13/}₃ 2001

**Mengetahui,
Kepala Satuan Pengawasan Intern**



My **IR. MUCHLIS BUDIMAN, QIA.**

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Simpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Secara formal kedudukan Satuan Pengawasan Intern (SPI) PT INKA dalam struktur organisasi perusahaan sudah cukup menjamin independensi pemeriksa dan memungkinkan dilaksanakannya tanggung jawab pemeriksaan (untuk memberikan informasi tentang kecukupan dan efektivitas sistem pengawasan intern dan kualitas performansi organisasi). Hal ini terlihat dari struktur organisasi perusahaan yang menempatkan SPI pada kedudukan yang semestinya di mana Kepala SPI bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama dan bahwa SPI merupakan bagian tersendiri yang terpisah dari unit operasional lainnya.
2. Mekanisme audit yang dilakukan SPI sudah sesuai dengan keterkaitan proses SPI (unit terkait adalah seluruh unit kerja). Di sini langkah pertama adalah melakukan pemahaman apa yang menjadi sasaran atau target suatu unit kerja. Langkah kedua, mengenali apa yang telah dilakukan oleh manajemen, aspek-aspek pengendalian mana saja yang telah diterapkan dan hal-hal apa yang harus dan telah dilakukan supaya risiko dapat diminimalkan. Selanjutnya, langkah ketiga adalah melaksanakan analisis dan menilai efektivitas dari alat-alat pengendalian manajemen yang diterapkan.

3. Berkurangnya jumlah personil berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas SPI. Pada akhir 1997 jumlah personil SPI masih 7 orang namun sejak pertengahan 1998 personil berkurang 2 orang karena Kepala Pengawasan Bidang Operasional dimutasi ke unit kerja lain dan terdapat seorang staf pemeriksa yang pensiun. Saat ini personil SPI berjumlah 5 orang. Sementara posisi jabatannya masih kosong, tugas Kepala Pengawasan Bidang Operasional dirangkap oleh Kepala Pengawasan Bidang Keuangan. Hal ini tentu berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas SPI karena kondisi tersebut menjadikan pelaksanaan tugas SPI kurang fokus.
4. Rencana kerja pemeriksaan tahunan dituangkan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang di dalamnya sudah mencakup pemeriksaan khusus. Hanya saja pemeriksaan khusus dicatat sebagai pre memori (PM) dalam arti dilakukan pemeriksaan bila telah ada dan diperlukan. SPI PT INKA belum membuat rencana jangka panjang sebagai dasar penyusunan rencana kerja tahunan.
5. Berkurangnya personil SPI berpengaruh pada PKPT. Dari hasil penelitian penulis didapat bahwa jumlah obyek pemeriksaan dalam PKPT (selain pemeriksaan khusus) mengalami penurunan dari 8 obyek pada 1998, 6 obyek pada 1999, menjadi 5 obyek pada tahun 2000. Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan SPI dalam mencapai target pemeriksaan.

6. Pembaruan sasaran pemeriksaan sejak PKPT tahun 2000 menjadi lebih fokus akan lebih mengarahkan SPI dalam melaksanakan tugasnya karena sudah ada fokus tertentu mengenai target yang hendak dicapai.
7. Untuk tahun 1998 dan 1999, sering ditemui ketidaksesuaian antara surat pemberitahuan pemeriksaan dan kartu penugasan dengan rencana PKPT (dalam hal waktu pemeriksaan) yang sering tertunda dari rencana PKPT. Ini membawa pengaruh berantai pada rencana selanjutnya sehingga menyebabkan tidak tercapainya target PKPT.
8. Pengumpulan dan penelaahan data yang dilakukan SPI sudah cukup menunjang kecukupan, kompetensi, dan relevansi bukti untuk membaca *audit issue area*. Kegiatan sudah mencakup survei pendahuluan sebagai langkah awal pemeriksaan untuk mengenali berbagai aspek penting obyek yang diperiksa sehingga dapat ditentukan berbagai alternatif permasalahan dan sasaran pemeriksaan sementara.
9. Kegiatan pengujian dan pengevaluasian informasi sudah cukup baik karena proses pemeriksaan yang dilakukan atas obyek berlangsung sampai 4 tahap di mana pada setiap tahap selalu diikuti dengan konsolidasi untuk membahas hasil pemeriksaan. Hanya saja kertas kerja pemeriksaan (KKP) masih belum tersusun secara sistematis karena sebagian besar hanya berupa kumpulan data-data yang didapat selama pemeriksaan tanpa identifikasi yang akan memudahkan klasifikasi KKP untuk penyusunan laporannya.
10. Laporan hasil pemeriksaan (LHP) sudah disampaikan kepada pejabat yang berwenang. Kendala dalam penyiapan LHP adalah seringnya keterlambatan

penyampaian tanggapan obyek kepada SPI yang membuat penyelesaian LHP menjadi lebih lama.

11. Target dalam PKPT tidak seluruhnya terlaksana. Realisasi LHP (selain LHP pemeriksaan khusus) dari PKPT adalah . (a) PKPT 1998, 4 LHP; (b) PKPT 1999, 4 LHP; (c) PKPT 2000, 4 LHP dan satu LHP dalam konsep. Dari PKPT tahun 1998, PKPT 1999, dan PKPT 2000, masing-masing terdapat LHP yang baru dapat diselesaikan di tahun berikutnya. Penyelesaian LHP *carry over* di tahun 1999 (dari PKPT 1998), 2000 (dari PKPT 1999), dan 2001 (dari PKPT 2000) ini biasanya terjadi untuk pemeriksaan-pemeriksaan yang dilakukan pada sekitar bulan Oktober, November, Desember tahun sebelumnya.
12. Revisi LHP (dari PKPT tahun 2000) dengan sendirinya menambah waktu untuk penyelesaian LHP revisi sehingga sedikit banyak berpengaruh terhadap pelaksanaan PKPT tahun bersangkutan.
13. Pemeriksaan khusus tidak mesti ada setiap tahun. Tahun 1998 terdapat satu pemeriksaan khusus mengenai masalah kekurangan material KRL Hollec/BN. Tahun 1999 tidak ada penugasan pemeriksaan khusus. Tahun 2000, pemeriksaan khususnya adalah kas opname di Departemen Keuangan. LHP pemeriksaan khusus- pemeriksaan khusus tersebut rata-rata diselesaikan hampir bersamaan dengan selesainya pemeriksaan.
14. Kebijakan untuk tindak lanjut hasil pemeriksaan masih belum jelas, karena SPI melakukan monitoring tindak lanjut hanya jika terdapat disposisi Direktur Utama kepada obyek pemeriksaan untuk melakukan tindak lanjut

yang diperlukan (SPI monitoring). Tanpa disposisi, SPI menanyakan tindak lanjut yang dilakukan oleh obyek pada pemeriksaan tahun berikutnya, dan hal itu belum menjamin kepastian tindak lanjut.

15. *Job description* untuk SPI masih belum sesuai dengan kondisi SPI. *Job description* disusun berdasarkan struktur organisasi SPI yang di dalamnya terdapat sedikitnya 14 pos jabatan, sementara jumlah personil saat ini hanya 5 orang. Dengan jumlah personil yang hanya 5 orang, pendistribusiannya untuk mengisi pos-pos jabatan tersebut sangat tidak memadai sehingga memungkinkan terjadinya kerancuan pelaksanaan tugas. *Job description* cenderung hanya sebagai formalitas karena belum menguraikan fungsi jabatan, wewenang, dan tanggung jawab personil dengan jelas.
16. SPI PT INKA belum memiliki internal audit manual sebagai pedoman khusus perusahaan, namun saat ini sudah diusahakan untuk menyusun manual pemeriksaan tersebut.
17. Koordinasi pemeriksaan antara SPI dengan auditor eksternal (auditor BPKP) sudah cukup mencerminkan adanya sinergi pemeriksaan.
18. Review intern yang berupa evaluasi pelaksanaan PKPT sudah dilaksanakan namun pelaksanaannya masih belum rutin dari tahun ke tahun. Di samping itu laporan triwulanan hasil pelaksanaan pengawasan tidak lagi dibuat. Review eksternal lebih sering berupa review lisan oleh BPKP.
19. Dukungan dari *top management* pada SPI masih kurang. Meskipun secara formal tidak ada masalah dengan hal tersebut (kedudukan SPI dalam struktur organisasi perusahaan sudah cukup menjamin independensi pemeriksa),

secara operasional masalah timbul terkait dengan kegiatan perusahaan yang cenderung masih bersifat sentralis.

20. Rencana pemberdayaan SPI PT INKA sebagai konsultan internal sesuai dengan visinya yaitu *comprehensive operational audit* dan SPI sebagai konsultan internal. Rencana tersebut dapat diterima dengan pertimbangan bahwa : (a) sebagai auditor internal SPI bisa mengetahui seluruh aspek kegiatan perusahaan secara menyeluruh; (b) SPI bisa merupakan partner atau mitra manajemen sekaligus sebagai konsultan untuk dapat memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi para manajer operasional.

5.2. SARAN

Saran-saran atas hasil penelitian yang mungkin dapat dijadikan masukan lebih lanjut bagi PT INKA adalah sebagai berikut :

1. SPI hendaknya memperoleh tenaga tambahan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik sebab yang terjadi selama ini tidak ada tenaga tambahan yang masuk malah sebaliknya terjadi pengurangan atas jumlah personil yang ada. Hal ini mengakibatkan timbulnya perangkapan tugas sehingga mengurangi konsentrasi personil pada tugasnya.
2. SPI hendaknya lebih memperhatikan waktu pelaksanaan pemeriksaan yang sering tertunda dari rencana dalam PKPT, karena hal ini membawa pengaruh berantai pada pemeriksaan-pemeriksaan berikutnya (yang juga akan tertunda

dari rencana). Bila diabaikan, ini berakibat pada tidak tercapainya target pemeriksaan.

3. Kertas kerja pemeriksaan (KKP) SPI hendaknya disusun dengan lebih sistematis dengan mencantumkan identifikasi-identifikasi yang akan memudahkan klasifikasi KKP untuk penyusunan laporannya, seperti : (a) nomor indeks KKP; (b) penunjuk langkah kerja dalam program kerja pemeriksaan; (c) nama dan paraf pemeriksa serta tanggal KKP selesai direview; (d) nama dan paraf petugas yang mereview serta tanggal review selesai ; (e) penunjuk silang ke KKP lain yang berhubungan.
4. Hendaknya terdapat *company policy* yang dikeluarkan oleh *top management* bagi seluruh unit kerja terkait agar memberikan kerjasama yang baik kepada SPI. Dengan demikian kendala dalam penyiapan LHP yang berupa keterlambatan penyampaian tanggapan oleh obyek pemeriksaan dapat diminimalkan. Untuk menunjang hal tersebut, SPI dapat membina komunikasi yang baik dengan obyek yang diperiksa dengan jalan membuat persiapan audit yang baik, mendiskusikan cakupan audit dengan pejabat obyek yang diperiksa, memberikan informasi pada obyek yang diperiksa tentang perkembangan audit yang sedang berjalan, memberi pandangan yang seimbang dalam laporan audit.
5. SPI hendaknya lebih memperhatikan pemeriksaan-pemeriksaan yang dilakukan sekitar bulan Oktober, Nopember, Desember. Berdasarkan penelitian penulis, LHP atas pemeriksaan pada bulan-bulan tersebut biasanya baru dapat diselesaikan pada tahun berikutnya. Penundaan penyelesaian

laporan yang terlalu lama dapat mengurangi nilai laporan karena dengan demikian pengungkapan temuan pemeriksaan juga terlambat.

6. Hendaknya terdapat kebijakan yang jelas mengenai tindak lanjut hasil pemeriksaan. Akan lebih baik apabila Direktur Utama membuat disposisi bagi pimpinan obyek yang diperiksa untuk melaksanakan tindak lanjut yang diperlukan dan permintaan Direktur Utama kepada SPI untuk melakukan monitoring atas tindak lanjut. Hal ini akan lebih menjamin kepastian tindak lanjut hasil pemeriksaan.
7. Revisi LHP SPI untuk PKPT tahun 2000 di antaranya disebabkan karena terdapat kalimat yang mengundang berbagai persepsi dalam keputusan RUPS pada pengesahan RKAP tahun 2000, yang menjadi kriteria pemeriksaan. Sehubungan dengan hal ini, hendaknya penyusunan kalimat lebih disempurnakan agar tidak mengundang berbagai persepsi yang mengakibatkan kesalahan penafsiran.
8. *Job description* untuk SPI hendaknya disesuaikan dengan kondisi personilnya, sehingga tidak berfungsi sebagai formalitas saja. Apabila untuk mewujudkan kondisi seperti yang digariskan dalam *job description* tersebut masih sulit (dari 14 pos jabatan hanya tersedia 5 personil), maka untuk sementara akan lebih baik jika *job description* dibuat lebih fokus dan terarah melalui penyesuaian dalam struktur organisasi SPI. Dengan demikian terdapat ketegasan mengenai fungsi jabatan, wewenang, dan tanggung jawab personil sehingga dapat menekan timbulnya kerancuan pelaksanaan tugas.

9. Penyusunan internal audit manual hendaknya segera diselesaikan sehingga dapat membantu pelaksanaan tugas SPI agar berjalan dengan lebih efisien dan efektif.
10. Berkaitan dengan pengendalian mutu pemeriksaan, hendaknya review intern seperti evaluasi pelaksanaan PKPT diselenggarakan secara rutin dari tahun ke tahun. Dengan demikian masalah – masalah yang timbul dapat diidentifikasi lebih awal sehingga mencegah terjadinya pengulangan kesalahan yang sama pada pelaksanaan PKPT tahun berikutnya. Di samping itu laporan triwulanan hasil pelaksanaan pengawasan hendaknya dibuat kembali karena laporan ini banyak membantu dalam monitoring pelaksanaan kegiatan pemeriksaan dalam tahun PKPT. Untuk review eksternal, hendaknya review dilakukan sekurang-kurangnya satu kali dalam tiga tahun, dan pada saat penyelesaian review terdapat satu laporan formal tertulis dan jika memungkinkan harus mencakup rekomendasi untuk perbaikan.
11. Dukungan *top management* pada SPI hendaknya lebih ditingkatkan karena tanggung jawab SPI adalah terbatas pada usaha menemukan *potential area* di mana efisiensi dan efektivitas dapat ditingkatkan dan bukan untuk melakukan tindakan-tindakan peningkatan efisiensi dan efektivitas. Peningkatan efisiensi dan efektivitas terpulang pada manajemen perusahaan. Dukungan *top management* yang perlu ditingkatkan untuk SPI PT INKA antara lain : (a) penyediaan waktu yang cukup dari *top management* untuk mendengarkan, membaca dan mempelajari laporan-laporan yang dibuat SPI dan respon yang cepat dan tegas terhadap saran-saran perbaikan yang

diajukan SPI; (b) adanya *company policy* yang dikeluarkan *top management* dan ditujukan ke seluruh bagian dalam perusahaan mengenai kewajiban mereka dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas SPI; (c) *top management* hendaknya lekas menindaklanjuti kondisi berkenaan dengan kurangnya personil SPI.

12. Rencana pemberdayaan SPI PT INKA sebagai konsultan internal dapat diterima namun dalam pelaksanaannya harus memperhatikan faktor-faktor penunjang efektivitas kerja SPI. Sebagai konsultan internal SPI harus mengembangkan pikiran-pikiran untuk perbaikan sistem yang ada, saran-saran yang diberikan SPI harus *applicable*, lebih bersikap pro aktif, lebih melihat ke depan, konstruktif, memberikan jasa pendukung kepada manajemen.